

ملتقى
صناعة القرار والتميز المؤسسي من منظور قانوني وإداري

9 – 11 ديسمبر (كانون أول) 2013

الشارقة – دولة الإمارات العربية المتحدة

سياسات التمكين والتميز المؤسسي

إعداد

د./ السيد رجب السيد إبراهيم عيد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة قناة السويس

جمهورية مصر العربية

سياسات التمكين والتميز المؤسسي

مقدمة

في ظل المتغيرات المتصارعة في بيئة الأعمال والضغوط المرافقة للمنافسة العالمية تولى المنظمات الاهتمام لتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة لتحقيق الميزة التنافسية. و تمكين العاملين يمثل إحدى الصيحات التي ترددت مؤخراً في مجال الفكر الإداري (أواخر الثمانينات وأوائل التسعينات من القرن الماضي) مع التحول بالاهتمام من نموذج منظمة الأوامر إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة وما يتبع ذلك من تغيرات من التنظيم الهيراركي متعدد المستويات إلى التنظيم المفلطح قليل المستويات.

ولا شك أن الاهتمام بمفهوم تمكين العاملين يشكل مطلباً أساسياً وحاسماً للمؤسسات والشركات خصوصاً في ظل الاتجاه نحو تبنى وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية، فهذا المدخل يقوم على فلسفة جديدة قوامها ألا يكون تركيز المدير على التنظيمات المنافسة وإنما التركيز على العاملين لديه في المقام الأول. وهو على صلة أكيدة باتجاهات التطوير السائدة والمتعلقة بتنمية الجانب الإنساني داخل المنظمة.

ان القيادة من خلال التمكين تعطي للقائد كفاءة قيادية وفاعلية قيادية كبيرة .فيحقق مستويات عالية من الكفاءة القيادية من خلال مرءوسين ممكنين، إنتاجيتهم عالية كما ونوعا. وتتزايد الثقة بين المدير والمرءوسين عندما يتعاملون بمبدأ "أنت تربح وأنا أربح" وهذه المعادلة تتحقق عندما يتعامل المدير مع المرءوس على أنه شريك وبالنهاية تدعم التميز المؤسسي

ويهتم مفهوم التمكين الذي يعني إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات، وتشجيعهم على المشاركة والمبادرة باتخاذ القرارات المناسبة ومنحهم الحرية والثقة لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة بشكل رئيس بتوثيق العلاقة بين الإدارة والعاملين، والمساعدة على تحفيزهم ومشاركتهم في اتخاذ القرار، وكسر الجمود الإداري، والتنظيمي الداخلي بين الإدارة والعاملين، وهو ما يجعل الاهتمام بمبدأ تمكين العملين عنصرا أساسيا لتحقيق التميز المؤسسي .

مفهوم التمكين

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، والتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة ، وذلك بتقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في المنظمة ، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك ، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه .

والتمكين لدى البعض ينظر إليه على انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة، والإبداع. والتمكين عند آخرين هو عدم القيام بالأشياء على أساس القوانين الجامدة بحيث ينظر أصحاب التمكين إلى القوانين على أنها وسائل مرنة لتحقيق غايات المؤسسة وأهدافها. ولكن المدير البيروقراطي التقليدي ينظر إلى القوانين على أنها غاية ووسيلة معاً. لذلك تفعل البيروقراطية فعلها في كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، ولكن التمكين يحرر الفرد من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات الفرد ومواهبه الكامنة التي حتما ستبقى غير مفعّلة ومستغلة في ظل البيروقراطية الجامدة والإدارات المستبدة.

فلا يمكن الاستفادة من مواهب الفرد وقدراته وإمكانياته، لا للمؤسسة ولا للفرد نفسه مما يؤدي إلى إهمال هذه القدرات وضياعها وموتها في النهاية .وهناك من وصف التمكين على أنه حاله ذهنية لدرجة أن الموظف الذي يمتلك هذه الحالة الذهنية (State of Mind) يمتلك الخصائص الآتية التي يمكن أن نطلق عليها خصائص الحالة الذهنية للتمكين والتي تشتمل على:

1. الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه للعمل بشكل كبير.
2. الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل (أي الأعمال والأشياء التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف).
3. المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.
4. المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة، أو الدائرة، وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

إن ما يساهم في توضيح أهمية التمكين بشكل أكبر، أن نرى بأن التمكين يعطي الفرد مزيدا من المسؤولية المناسبة للقيام بما هو مسؤول عنه (أي إعطاء الإنسان الأقرب للمشكلة مسؤولية كاملة وحرية للتصرف في المشكلة لأنه أو لأنها أقرب الناس للمشكلة وأكثرهم احتكاكاً وتأثيراً بمشكلته أو مشكلتها)

لا يختلف مفهوم تمكين العاملين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة ، حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة , والبعض نظر إليه نظرة فلسفية , وآخرون اعتبروه ممارسة ثقافية تعمل على تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم ، ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين :

- عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة .
- إعطاء الثقة ، والحرية ، والموارد للعاملين ، ليتصرفوا طبقاً لأحكامهم الشخصية.

- التمكين لا يعني إعطاء الموظف القوة بل يعني إتاحة الفرصة له لتقديم أفضل ما عنده من خبرات ومعلومات ويؤدي ذلك إلى التفوق والإبداع في العمل .
- إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنياً وسلوكياً لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم .
- منح الموظفين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات ، والاستجابة للعملاء ، والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز .

أبعاد التمكين:

نظر الباحثين كما أسلفنا للتمكين من اتجاهات مختلفة، وان كانت تلك الاتجاهات لم تقود الى تناقضات حادة في تحديد وجهات النظر، ولكنها كانت تعطي تباينات في الرؤى الفلسفية ولعل هذه التباينات ما ألت اليه اتجاهات الباحثين ورواد التمكين في تحديد أبعاد التمكين

- المشاركة بالمعلومات، المعرفة، القوة.
- القوة، الموارد، الحرية.
- الحرية، المسؤولية عن النتائج.
- الجود، السلطة، الموارد، المعلومات.
- فريق العمل، الفويض.
- فريق العمل، المشاركة بالمعلومات، الهيكل.
- الحرية، المسؤولية.
- دعم المنظمة، حرية التصرف.
- الهيكل التنظيمي، الرقابة.
- تأهيل العاملين، الرقابة.
- فرق العمل، الهيكل التنظيمي.
- دعم المنظمات، المكافئات.
- الحرية، القوة، المشاركة بالمعلومات.
- السلطة، المهارات، الحرية.
- المشاركة بالمعلومات، الحرية، فرق العمل.

متطلبات تمكين العاملين :

لكي يتم التطبيق الناجح لتمكين العاملين في المنظمات، لابد من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين وهي:

- **الثقة الإدارية :** أساس عملية التمكين هو الثقة ، أي ثقة المديرين في مرؤوسيهم ، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص ، بأنها توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة ، ويمكن الاعتماد عليها ، فعندما يثق المديرون في موظفيهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ، مثل إمدادهم بمزيد من المعلومات ، وحرية التصرف والاختيار ، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف .

- **الدعم الاجتماعي:** لكي يشعر الموظفون بالتمكين الفعلي ، فلا بد وأن يشعروا بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم ، وهذا من شأنه أن يزيد من ثقة الموظف بالمنظمة ، وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائه التنظيمي والتزامه

أسلوب القيادة والتمكين:

قد تمر القيادة بالخطوات الآتية للوصول إلى مستوى القيادة بالتمكين :

- استخدام أسلوب العصا والجزرة : يتناسب مع الحاجات الأساسية والدنيا في سلم أبراهام ماسلو للحاجات. وقد يصلح في الأعمال الروتينية.
- قيادة عدم التدخل : أسلوب ضعيف في القيادة والإدارة حيث يُترك العاملون يعملون دون رقيب، فتختفي المحاسبة والمساءلة والمسئولية والإنجاز.
- التمكين : الأسلوب الأفضل الذي يتماشى مع عهد العلم والمعرفة والثورة المعلوماتية فيعتمد على الرقابة الذاتية بالتعاون مع القيادة ، تركز على تحقيق أهداف مشتركة للجميع.

قيادة التغيير والتمكين

إن التغيير وتطوير المنظمة وتنميتها أصبحت مسألة مصيرية بالنسبة لمنظمات الأعمال. فلا بد من التغيير والتطوير المستمر لمواجهة التغيير في البيئة الداخلية والخارجية. إن مؤسسات الأعمال أصبحت تواجه تحديات ومفاجآت غير متوقعة في البيئة التنافسية والتكنولوجية والسوقية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها. والتحدي الذي تواجهه منظمات الأعمال هذه الأيام يكمن في صعوبة التنبؤ بهذه المتغيرات؛ الأمر الذي يتطلب جهدا أكبر في عملية رصد هذه التغيرات والتكيف السريع معها.

ولتمكين الجميع من مواجهة التغيرات المحيطة لا بد من تنمية شاملة داخل المنظمة ترتبط بتطوير أداء العاملين وتنمية قدراتهم.

إعادة اختراع القيادة والتمكين

إن ثقة المرءوسين ببرامج التمكين التي تدّعيها القيادة، تتوقف على مدى صدق القادة في تطبيق هذه البرامج بشكل جوهريا. وقد كان المدير التنفيذي لشركة "IBM" الأسبق (Tomas Watson) قائدا ناجحا بسبب مواجهته للمخاطرة وعدم تجنبها.

فالقادة الحقيقيون هم الذين يفعلون أكثر مما يتكلمون، لأن صوت الأفعال أقوى من صوت الكلمات، ولكن في نفس الوقت هم الذين يفوضون ويمكنون مرءوسيهم ويثقون بهم.

مما سبق يتبين أن للقيادة دورًا مهمًا في تقديم الدعم والتحفيز والتشجيع، من أجل التغيير والتطوير وتبني برامج إدارية حديثة ومعاصرة مثل التمكين في الإدارة المعاصرة. ولا بد أن يتوافر للقيادة الرؤية الحقيقية، التي تلتقي مع المفاهيم الإدارية المعاصرة التي تتبناها المنظمات الناجحة لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين.

ولا بد هنا من ترجمة الرؤية إلى واقع؛ لأن هذه الترجمة تولد الثقة بين القائد ومرءوسيه والثقة بدورها تنشئ قوة وطاقة وإيمانًا بإمكانية القيام بنتائج مبهرة. إلا أن ترجمة الرؤية تحتاج من القائد صبرا وجهدا متواصلين في نقل وتوصيل رؤيته للمرءوسين من خلال الحوار المتبادل ومن خلال اللقاءات الهادئة والنشرات الدورية وإستثمار مختلف المناسبات لغرس تلك الرؤية . والتى ترسخ مفهوم التمكين . في عقول وقلوب المرءوسين.

التمكين والقرارات:

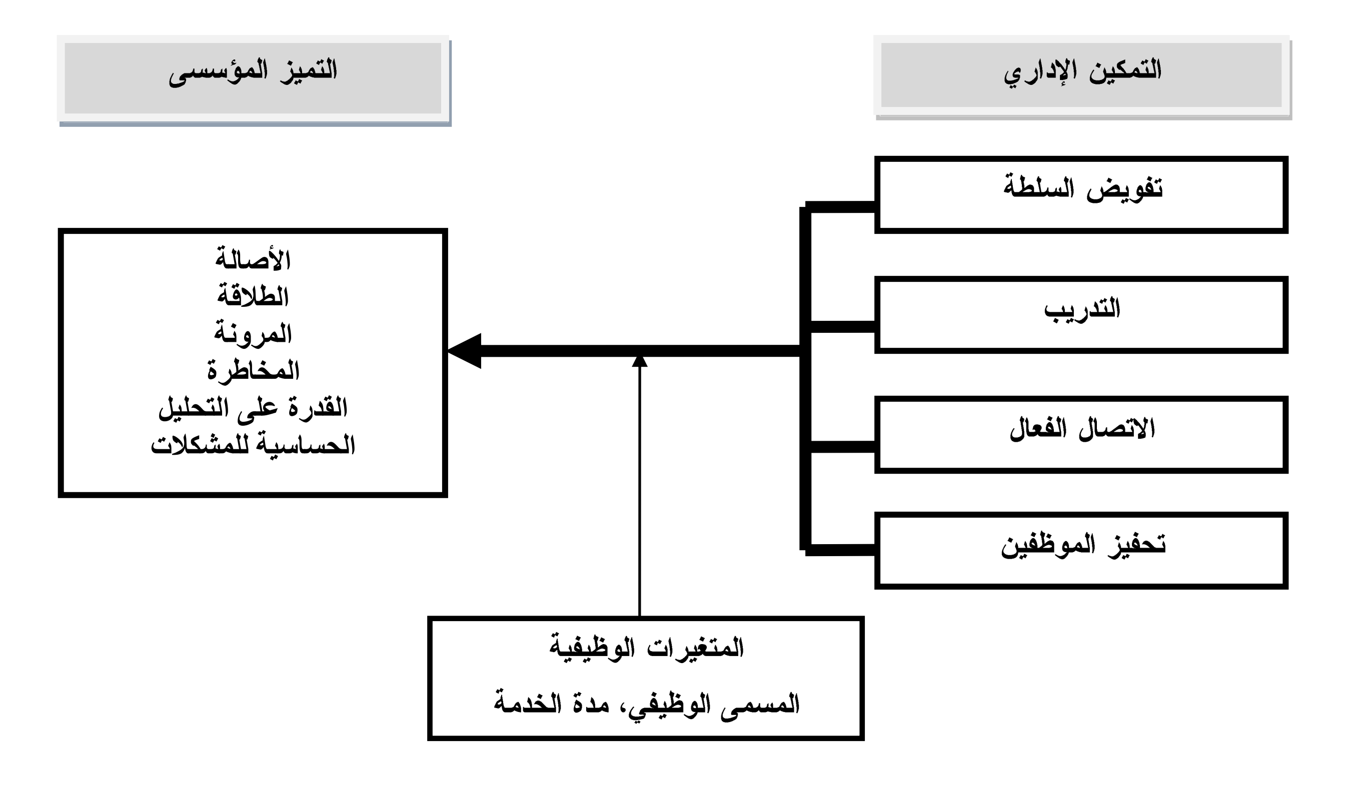
إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين ، تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ، فالمدراء عادةً لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ، ولذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي ، ويجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي ، حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر

الإبداع والتمكين:

المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين تعتقد بأن ذلك لا يتم أبداً إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجهه الزبائن وجهاً لوجه ويحاول حل مشاكلهم.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ابتكار أو اكتشاف يظهر في العالم العربي برمته يقابله 16000 في كوريا الشمالية ويقابله تقريباً 44.000 في الولايات المتحدة الأمريكية. وهذا يستدعي من الدول العربية إعادة التفكير بمشاريع التنمية والتطوير والإبداع؛ بجعل هذه الأمور من أهم أولوياتها.
وسر الإبداع يكمن في تفجير طاقات البشر كما يقول توم بيترز و وترمان في "البحث عن التميز". ويؤكد توم بيترز ووترمان في كتابيهما، على أن مبدأ العقلانية المعروف غير صالح للاستخدام في هذا السياق، ولا بد من أن تتوافر للمبدع نوعاً من اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد فيها استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة .

ولا أدل على ذلك من الابتكارات والاكتشافات العلمية التي جاءت من الخيال العلمي اللاعقلاني ومن خلال أفلام هوليود التي كان ينظر إليها على أنها خيال لا ينتمي لأي واقع أو تفكير منطقي أو عقلاني، فتمخض عنها تجارب علمية أنتجت سلعاً ومنتجات يستخدمها الإنسان. وقد كان الإنسان الآلي يوماً من الأيام من نسيج الخيال وأصبح واقعاً وقس على ذلك الخلوي والإنترنت وغيرها الكثير من التقنيات التي لم تنتج وتخرج إلى النور إلا من خلال التفكير غير المنتظم، غير العقلاني وربما ينظر إليه بالمتهور أحياناً من قبل أصحاب المنطق أو التابعين لمدرسة الإدارة العلمية التي نادى بها فردريك تايلور في بدايات القرن الماضي



التمكين والتميز المؤسسى

التمكين والتميز المؤسسي

تتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين لتحقيق التميز المؤسسى ومن اهمها :

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق .
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية .
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية .
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة .
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات .
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة .
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء المؤسسى .
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد .
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم .

مستويات التمكين والتميز المؤسسي:

تطبق الكثير من المؤسسات اليوم برامج تمكين العاملين ولكن بدرجات مختلفة ، وتضم درجات أو نسب أو مستويات التمكين بطريقة تصاعدية التالي :

التقرير ← النصح ← التوصية ← اتخاذ القرار ← التنفيذ .

إن تدرج مستويات التمكين يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل حيث يشارك العاملون في وضع استراتيجية المؤسسة ، وإذا كان التمكين هو قمة تدخل العاملين واشتراكهم في صنع واتخاذ القرارات ، فإن ذلك يتم على مستوى الأفراد ومجموعات العمل ، ومن خلال التمثيل للمجموعة أو بطريقة آلية ونظامية حيث تنساب المعلومات بحرية كاملة ويتخذ القرار أفضل الأفراد بغض النظر عن مكانتهم أو وظيفتهم وهو ما يساهم بشكل كبير فى تحقيق التميز المؤسسى.

معوقات تطبيق التمكين :

عند التطرق إلى تطبيق التمكين في المؤسسات يكون من المفيد أن نفحص خصائص المؤسسات أولاً ، والتأكد من مدى توافر البيئة الملائمة لتطبيق التمكين ، حيث أن نجاح أو فشل برنامج التمكين يخضع بشكل أساسي إلى مدى توافر المتطلبات الجوهرية في البيئة المؤسسية التي قد تساعد أحياناً أو تعيق أحياناً أخرى الوصول إلى تحقيق النتائج المرجوة .

لذلك قد تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين ، ومن تلك المعوقات ما يلي :

- الهيكل التنظيمي الهرمي .
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات .
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة .
- عدم الرغبة في التغيير .
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة .
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية .
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار .
- السرية في تبادل المعلومات .
- ضعف نظام التحفيز .
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية .
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .

- عدم الثقة الإدارية .
- عدم ملاءمة نظام المكافآت .

الواقع في بيئة الإدارة العربية :

إن الواقع الفعلي لبيئة الإدارة العربية وطبيعة العلاقات بين المستويات الإدارية الثلاثة ، يوضح أن الصف الثاني يطمع دائماً في كرم الصف الأول ، ويطمع في فرص التعلم سواء من خلال التدريب في بيئة العمل أو بالإيفاد لدورات وندوات تدريبية ومؤتمرات ، أو بإتاحة الفرصة للمبادرة وحرية الحركة من خلال التمكين ، ويطمعون أيضاً في أن تتاح لهم المعلومات والصلاحيات الكافية دون تركيز للسلطة أو للمعلومة أو للقرارات .

ومن الملاحظ أنه في كثير من الأجهزة الحكومية وشركات القطاع العام يحل موعد الإحالة للتقاعد على بعض الموظفين من شاغلي المناصب القيادية ، وهذه طبيعة الأمور وحيث يتعين أن تتاح الفرصة للأجيال التالية من الشباب أو ممن هم فوق مرحلة الشباب ، وفي كثير من الحالات كما هو الحال في هذه الأوقات فإن بعض الهيئات الحكومية تشهد خروج أعداد لا بأس بها من القيادات الكفوءة بشكل يكاد يكون جماعياً خلال فترة واحدة ، سنة مثلاً .

لكن الملاحظ أيضاً أن الصفوف التالية لا تكون مؤهلة بنفس القدر من الخبرة والحنكة ، التي توافرت لتاركي مناصبهم بحلول سن التقاعد ، والغريب أن يقال أن الصفوف التالية ليست لها خبرة وتمكن الصفوف التاركة ، ويقال ذلك من الأجيال الشابة وأيضاً من القيادات التي على وشك أن تترك مواقعها ، أما أن يقال ذلك من قبل الأجيال الشابة فهذا حقهم في أن يكونوا قد نهلوا من خبرة رؤسائهم وزملائهم الأقدم ، وأما ما يقال من قبل القيادات التي على وشك أن تترك الخدمة قريباً فهو أمر مستغرب .

مثال على ذلك :

في دول الخليج العربية حيث يمثل الآسيويون بشكل خاص نسبة غير قليلة من القيادات في الإدارة الوسطى بالمنظمات الحكومية ومنظمات القطاع الخاص تجدهم لا يقبلون نقل خبراتهم لمن يلونهم من العاملين المواطنين في الصف الثاني ، ربما خوفاً من أن تنتفي الحاجة لبقاء هؤلاء الآسيويين في مواقعهم الوظيفية ، ويؤدي هذا مع اتجاه الدول العربية الخليجية لتوطين العمالة يؤدي إلى الانتقاص بدرجة أو بأخرى من المستوى المرغوب لفاعلية المدير المواطن ، ومن ثم لقصور بدرجة أو بأخرى في فاعلية برامج توطين العمالة .

ويتطلب دفع الصف الثاني للمناصب القيادية أن يكون مدراء الصف الأول كرماء وعند حسن ظن مرؤوسيهم ، ومن ناحية أخرى يشكو الكثير من المديرين لاسيما في مناصب الإدارة العليا من أن

الصفوف الثانية ليست في مستواهم الفني وأنهم يخشون أن يتدهور مستوى الأداء عندما يخرجون للتقاعد ، فقد يكون السبب أن بعض الموظفين لا يقبلون على التعلم من خبرات رؤسائهم الأقدم ، وقد يكون السبب في أن هؤلاء الأقدم لا يريدون تأهيل الصف الثاني خشية أن يحتل مواقعهم .

لذلك فإن انتقال الخبرة بين الأجيال لم يعد في الغالب أحد المشاكل ، بل يجب أن يسأل كل مدير نفسه : كم أعددت من الشباب المرؤوسين ؟ قبل أن يشكو من نقص الكوادر والكفاءات ، ومن ناحية أخرى فالجامعات مطالبة بأن تعد الشباب فتزودهم بمهارات القيادة من خلال المقررات التعليمية والأنشطة الاجتماعية ، وعندها نتذوق عوائد تكوين الصف الثاني وعواقب إهماله على المستوى القومي ، وعندها نأمل أن نجني ثمار ما نزرع .

معوقات تطبيق التمكين فى المنظمات العربية:

- البناء التنظيمي الهرمي.
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارت.
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
- عدم الرغبة في التغيير.
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة.
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسألة.
- الأنظمة والاجراءت الصارمة التي لا تشجع على المباداة والابتكار.
- السرية في تبادل المعلومات.
- ضعف نظام التحفيز.
- تفضيل بأسلوب القيادة الادارية التقليدية.
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
- عدم الثقة الادارية.
- عدم ملاءمة نظام المكافآت.
- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين

إطار مقترح لتطبيق تمكين العاملين لتحقيق التميز المؤسسي :

للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيق تمكين العاملين في بيئة الأعمال العربية ، ينبغي أن يتم تطبيق تمكين العاملين تدريجياً وعلى مراحل متعددة ، حيث تنصح المنظمات التي تسعى لتطبيق تمكين العاملين أن تنهج أسلوب التدرج خطوة بخطوة في تنفيذ برنامج التمكين لإعداد وتهيئة ثقافة المنظمة لتقبل مفهوم التمكين ، ويقترح الباحث إطار من ثلاثة مراحل وهي : مرحلة إذابة التجمد ، ومرحلة التمكين ، ومرحلة إعادة التجمد .

● – **المرحلة الأولى : مرحلة إذابة التجمد : وفيها يتم :**

- دراسة وتحليل الظواهر السلبية المترتبة على عدم تمكين العاملين .
- محاولة التعرض للمفاهيم التي يعتنقها المسؤولون نحو السلطة ، والأوامر والتعليمات ، والأفراد ، ومناخ العمل وبيئته ... وغيرها من الخصائص الشخصية والتنظيمية المؤثرة على تمكين العاملين .
- دراسة المزايا والفوائد المترتبة على تمكين العاملين ، وأيضا المعوقات والمحاذير التي تحد من الاعتماد عليه .

● – **المرحلة الثانية : مرحلة التمكين :**

وتمثل المرحلة المركزية ، وتنعكس في الواقع عندما يبدأ العاملون بتطبيق أسس وعوامل التمكين ، وتتحول مبادئه وطرقه إلى تصرفات وممارسات عملية ، وتشتمل هذه المرحلة على عنصرين هما :

– الأول : تحديد المتأثرين بعملية التمكين وبيان الحوافز والمكافآت المقترحة التي تدفعهم لتقبل التمكين والاستمرار في تطبيقه .

– الثاني : قيام الأفراد بتحويل الأهداف العامة والمبادئ المتعلقة بالتمكين إلى أهداف وقواعد شخصية ، ويحتاج ذلك إلى جهد كبير حيث تتحول المعارف والمهارات إلى اتجاهات وتطبيقات تساعد في نجاح التمكين وتتحول المحفزات الخارجية إلى دوافع داخلية .

● – **المرحلة الثالثة : مرحلة إعادة التجمد :**

وتحدث عندما يتحقق الأفراد الذين يمارسون التمكين من أهميته وقيمته من خلال التجربة ، وتتطلب توجهاً إدارياً مؤيداً وبيئة داعمة وتتأكد بزيادة الثقة الذاتية واستمرار دعم السلوك المطلوب بالحوافز المادية والمعنوية بما يسهم في تثبيت عملية التمكين .

وعندها تحث التغيرات والتحولات التالية نتيجة التطبيق الفعال للتمكين:

مـــن	إلى
● الخوف	الثقة
● التحكم	المشاركة
● الفرد	الفريق
● الرئيس	المدرب
● القمة	التدرج
● المدير	القائد
● التدريب تكلفة	التدريب استثمار

الخلاصة

التمكين والتميز وجهان لعملة واحدة فالإنسان الذي يبرر كل ما يحدث له من فشل واحباطات ومشاكل لأسباب خارجية يعفي نفسه من أي مسؤولية، ومن المعروف في أدبيات التمكين أنّ تحمل المسؤولية في السراء والضراء من المبادئ الأساسية للتمكين. فالإنسان الذي تنوي الإدارة منحه حرية في التصرف وتمكينا في اتخاذ القرار ينبغي أن تثق به، وتتركه لتأدية واجباته دون مراقبة وتدخل مستمر، وعلية أن يتحمل مسؤولياته بكفاءة واقتدار. وسبب فشل مشاريع التمكين في أغلبها نتيجة لوجود أفراد لا يوجد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية. فمنهم من يقول: "بأن التمكين مشروع عظيم لولا أن فيه مسؤولية". والمسؤولية والتمكين مرتبطة بموضوع في غاية الأهمية هنا وهو الإبداع والتميز والابتكار ومصدر هذه كلها العقل والقدرات الذهنية والمعرفية عند الإنسان. فمن يتمتع بالتمكين والمسؤولية، لا بد أن يفكر ويستخدم ما وهبه الله سبحانه وتعالى من قدرات ذهنية وعقلية في الوصول إلى المستويات المطلوبة من الإبداع والتميز والابتكار، وهذا بعكس الروتين وقبول الأعمال الجاهزة والتعليمات المباشرة. فمن الناس من يرغب في الأعمال الروتينية الرتيبة لتقليل المخاطرة الناجمة عن الأعمال غير الروتينية التي تقتضي التفكير، واستخدام العقل، وابتداع حلول مختلفة لمشاكل مختلفة.

وهنا تكمن أيضا أهمية تمكين الفرد مقابل تمكين المدير فالمدير يأتي ويذهب ويبقى مجتمع المؤسسة خلفه. إذا استطاع أن يغرس بهم الطاقة الكامنه ويساعدهم على تطوير قدرات ذاتية جماعية فيكون قد نجح تماما كمن بنى للناس آلة (ساعة) يستفيدون منها في أي وقت من الأوقات.

المراجع

1. ال ياسين , محمد مفيد (2010) , دراسات في تاريخ العراق في العهد الايلخاني " عهد السيطرة المغولية 656–737 هجري " , دار غيداء للنشر والتوزيع , عمان , الاردن .
2. ابو طفرة , موسى , الصين ... مارد لايعرف النوم , جريدة الانباء الكويتية , مقالة منشورة بتاريخ 2–5–2010 .
3. أيوب، نادرة. نظرية القرارات الإدارية. عمان : دار المسيرة ، 1997 م.
4. بدوي, احمد زكي ,(1991) معجم مصطلحات الدراسات الانسانية والفنون الجميلة والتشكيلية , القاهرة : دار الكتاب المصري .
5. البكري، سونيا محمد. نظم المعلومات الإدارية. مصر:جامعة الإسكندرية.قسم ادارة الأعمال 1997م.
6. بن، وو ، 1996 ، الصينيون المعاصرون : التقدم نحو المستقبل انطلاقا من الماضي ، عالم المعرفة ، العدد 211 ، ترجمة عبد العزيز حمدي
7. التويجر ,انس محمد (2003) القيم الشخصية والتنظيمية واثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الاردنية ,رسالة ماجستير غير منشورة ,جامعة مؤتة ,قسم الادارة العامة ,ص:6.
8. جلال ، شوقي ، 2003 ، تاملات في التراث الثقافي الصيني ، مجلة الصين اليوم ، العدد 7 ، مقالة .
9. جونير، جيمز . نظم المعلومات الإدارية من وجهة نظر المستفيد. ترجمة حسين على الفلاحي. الرياض: معهد الإدارة العامة 1987 م.
10. حريم , حسين , 2009 ,السلوك التنظيمي – سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال ,عمان , دار الحامد للنشر والتوزيع
11. الحسنية، سليم إبراهيم . نظم المعلومات الإدارية.ط 1.عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع. 1998 م.
12. الحسيني ، عبد الحسن ، 2008 ، التنمية البشرية وبناء مجتمع المعرفة ، الدار العربية للعلوم ناشرون .
13. الحنيطي ، محمد فالح (2003) ، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية لدى الموظفين في الاجهزة الحكومية بالاردن ، دراسة ميدانية تحليلية، ص203 ، مجلة دراسات ، الجامعة الاردنية ، مجلد ،30، العدد 2.
14. ديات ، فوزية ،(1990) ، القيم والعادات الاجتماعية ، ص 24–30 ، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.
15. الزدجالي ، امينة ،(1999) ، القيم المؤثرة في السلوك الاداري لمدير المؤسسةالثانوية في عمان ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الاردنية .

16.السالم والرويح ، مؤيد ، سنان ، (1999) ، القيم الادارية للمدير الصناعي في العراق ، دراسة ميدانية ، مجلة ابحاث اليرموك ، مجلد 15 ، عدد1 .
17.سعيد ، محمود عرفة ، نظام المعلومات ووظائف التخطيط والرقابة ، المنظمة العربية للعلوم الادارية ، نيسان 1974 .
18.شاويش , مصطفى نجيب , 1993, الادارة الحديثة ,دار الفرقان , عمان , الاردن.
19.شفيق ، محمد ، 2007 ،القيادة ، نهضة مصر للطباعة ، مصر
20.الصرايرة ، حسين يوسف ، (2005) ، العلاقة بين الانماط القيادية والقيم الادارية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية في محافظات جنوب الاردن من وجهة نظرهم ،رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة .
21. الطائي، محمد .نظم المعلومات الإدارية. بغداد . جامعة الموصل 1988 م.
22.الطويل , هاني ,1991 , الادارة التعليمية : مفاهيم وافاق ,عمان ,دار وائل للنشر والتوزيع
23.عباس ، سهيلة ، 2004 ، القيادة الابتكارية والاداء المتميز ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان الاردن
24.عبد الحميد،طلعت، وآخرون.مقدمة في نظم المعلومات الإدارية. القاهرة . مكتبة عين شمس 1992 م.
25.عبد الحي ، وليد سليم ، 2000 ، المكانة المستقبلية للصين في النظام الدولي 1978 – 2000 ، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية .
26.العديلي ، ناصر ،(1995) ، السلوك الانساني والتنظيمي ، ص130 ، معهد الادارة العامة ، الرياض.
27.العميان ، محمود ،(2008) ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ص107 ، دار وائل للنشر).
28.عواملة , نائل (1993) منظومة القيم المؤثرة في النظام الاداري :دراسة مقارنة ,مجلة جامعة الملك سعود ,مجلد (5), العلوم الادارية ,العدد (2),ص:389 .
29.غراب، كامل السيد وحجازي، فادية محمد. نظم المعلومات الإدارية – مدخل تحليلي.ط 1. الرياض: مطابع جامعة الملك سعود 1998 م.
30.غسان ، سلوى أمين ، نظم المعلومات الاستراتيجية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2008 ، ص339.
31.فرج ، طريف شوقي محمد ، 1993 ، السلوك القيادي وفعالية الادارة ، ص 41 ، مكتبة غريب ، القاهرة ، مصر
32.الفياض ، محمود احمد ، 1995 ، اثر النمط القيادي على الابداع الاداري للشركات الصناعية المساهمة العامة الاردنية : استخدام نظرية الشبكة الادارية ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاردنية

33.القريوتي ، محمد قاسم ،(1989) ، السلوك التنظيمي ، الطبعة الاولى ، ص87 ، دار الشروق .
34.كانتو، موريس ، (1997) ، اعادة تاكيد واثبات القيم المهنية والاحتراف بالخدمة العامة، المجلة الدولية للعلوم الادارية ، ص13 ، مجلد 2 ، عدد3.
35.كلالدة ، ظاهر (2002) ، القيادة الادارية ، ص46 ، دار زهران ، الاردن .
36.اللوزي ، موسى ،(2002) ، التنظيم واجراءات العمل ، دار وائل للنشر.
37.المصري ، محمد ، (1986) ، اخلاقيات المهنة ، ط1 ، مكتبة الرسالة الحديثة
38.الموسوعة المعرفية, الانترنت, HTTP://MOUSOU3A.EDUCDZ.COM
39.ميريدث ، روبين ، 2009 ، الفيل والتنين ، سلسلة عالم المعرفة ، العدد 359 ,ترجمة شوقي جلال ,الكويت ,المجلس الوطني للثقافة والفنون والاداب .
40.الهواري ، سيد ، 2009 ، المديرون خمسة انواع ، قرطبة للنشر والتوزيع ، الرياض
41.الهواري ، سيد ، 2009، القادة صناع التغيير ، قرطبة للنشر والتوزيع ، ط1 .
42. أفندي ، عطية ، (2003) : تمكين العاملين : مدخل للتطوير والتحسين المستمر ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة .
43.فهمي حيدر ، معالي ، " دراسة العوامل المؤثرة على استخدام التمكين " ، (جامعة طنطا ، كلية التجارة ، المجلة العلمية للتجارة والتمويل ، العدد الثاني ، 2001) .
44.سالي ، علي محمد ، " العلاقة بين التمكين ودرجات الرضا الوظيفي – دراسة ميدانية بقطاع البترول " ، (جامعة عين شمس ، كلية التجارة ، 2002) .
45. عبد العزيز ، مازن ، " التمكين الذاتي خطوة نحو التمكين المؤسساتي " ، (الأردن ، عمان ، مجمع الشرق الأوسط للصناعات ، 2006) .

المصادر الاجنبية

1. Anderson, Bjorn "The Results of Benchmarking And a Benchmarking Process Model" the Norwegian Institute of Technology, Trondheim, Norway 1995.
2. Anderson, Bjorn & Moen, Rune M. "Integrated Benchmarking and Poor Quality Cost measurement For Assisting The Quality Management Work" the Norwegian University of Science and Technology, Trondheim, Norway, 2006.
3. Bennett, R. (2003) Competitor Analysis Practices of British Charities, *Marketing Intelligence and Planning*, 21(6): 335-345.
4. Bensoussan, B. and Fleisher, C. S. (2006) Competitor Intelligence, *MGSM*, Available at: http://www.mgsm.edu.au/download.cfm?DownloadFile=A63C53AA-F659-515A-ED257E6261816FEB
5. Blake ,Robert r.and Moauton, Jane S.(1987),The New Managerial Grid,Gulf Publishing Co., Hiuston,Texas.
6. Blake, R.R and MC Ganse, A.A ,1991: Leadership Dilemmas – Grid Solutions, Gulf Publishing Company , Houston,.

7. Bratton, J., Grint, K., and Nelson ,D.L., (2005) Organizational Leadership , Thomson , Australia .
8. Buchholz, R.A (1978). An empirical study of contemporary beliefs about work in American society. Journal of applied Psychology, vol. (63), pp. 219-227.
9. Chinta, Ravi and Caper, Nejat, (2007) "Comparative analysis of managerial Values in USA and China." Jornal of Technology Management in China, Vol. (2), No. (3). pp.212-224.
10. Chong ,Lii Choy," History and Managerial Culture in Singapore ": Pragmatism ,Openness,and Paternalism, Asia Pacific Journal of Management ,Vol.4.No 3. May,1987,pp.133-143.
11. Cook, M. and Cook, C. (2000) C*ompetitive Intelligence: Create an Intelligence Organisation and Compete to Win,* London: Kogan Page.
12. David, Francis "The Benchmarking Process And Its Effective Use To Promote Continuous Improvement In The Automotive Industry" University Of Bradford, 2003.
13. Dubrin, Andrew J. (2007), leadership: Research. Findings, Practice,and Skills . New york: Houghton Mifflin Co.
14. F.Fiedler, 1979, Management Development Journal "Contingency Theory of leadership "
15. Felix . A Nigro & Lioyd ,G Nigro ,(1984) Modern Public Administration , London Harper & Row Publishers .)
16. Finnigan, Jerome P.(1996). “The Manager’s Guide to Benchmarking”. Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
17. Fleisher, C. S. and Bensoussan, B. (2003) *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analysing Business Competition,* NJ: Upper Saddle River, Prentice Hall.
18. Gilad (2004) *Early Warning: Using Competitive Intelligence to Anticipate Market Shifts, Control Risk, and Create Powerful Strategies,* New York: Amacom.
19. Harrington, H.James & Harrington, James S. (1996). “High Performance Benchmarking: 20 Steps to Success”. McGraw-Hill, New York.
20. Herring, J. (2005) How Much is Your CI Worth? *Academy of Competitive Intelligence*, Available at: http://blog.academyci.com/?p=11.
21. Huczynski ,A.A., and David A. Buchaman(2007) Organizational Behavior ,6th .ed .,England , Prentice Hall .
22. Jones, Neil "Benchmarking For Competitive Advantage" Benchmarking Training Article, 2004
23. Linn, G, (1992), Beijing Yanshan petrochhem: Racing down the Capitalism road, Asian Business,Vol.(28),No.(8),pp.8-9.
24. Lockett, Martin, "culture and the problems of Chinese management, organization Studies, No, vol (9), no (4) 1988, pp. 475-496.
25. Marin, J., Poulter, A. (2004) Dissemination of Competitive Intelligence, *Journal of Information Science,* 30(2):165-180.
26. Mayers,H Ramon, " Confucianism and Economic Development : Mainland china, hong kong and Taiwan", conference on Confucianism and economic Development in East Asia , Chung-Hua Institution for Economic Reserch , Taiwan,281-304,May,1989.
27. McNair, C.J. & Leibfried, Kathleen H.J. (1992), “Benchmarking: Atool for Continuous Improvement”. John Wiley & Sons, New York

28. Nevis, Edwin C., (1983) " Cultural assumptions and productivity: the united states and china". Sloan management review, 24. No(3) . pp. 17-29
29. Redding,S Gordan,The Sperit of Chinese Capitalism , Walter de Gruyter, New york,1990.
30. Redding,S.Gordon,"Cognition as an Aspect of Culture and its Relation to Management Process;An Exploratory View of the Chinese Case ,"Journal of Management Studies,Vol. (17), No.(2), May 1980. pp127-148.
31. SCIP (2005) What is Competitive Intelligence?, Society of Competitive Intelligence Professionals, available at: www.scip.org/ci.
32. Sekaran, Uma (1992), Research Methods For Business: A Skill-Building Approach, Second Edition, New York: John Wiley & Sons Inc.
33. Sheh, Seow, Wah " Chinese Cultural Values and their Implication to Chinese Management " Singapore polviechnic , 2001
34. Sheh, SW, "Chinese values and organizational practice: Singapore and Malaysia". Master Thesis, National University of Singapore, Singapore, 1993.
35. Spendoline, Michael J. "The Benchmarking Book" Amacom, New York, USA 1992.
36. Tan ,Hock ," Business Organization and Management Acomparisom between Japanese and Chinese Firms ," Department of Japanese Studies National University of Singapore , June,1989.
37. Weiss, A. (2002) A Brief Guide to Competitive Intelligence: How to Gather and Use Information on Competitors, *Business Information Review*, 19(2): 39-47.
38. Yukl, Gary A . (2002), Leadership in Organization , 5th.ed.New Jersey, Prentice Hall.